

# KULTUR OCH FRITID FÖR ALLA SLUTUTVÄRDERING



## KULTUR OCH FRITID FÖR ALLA SLUTUTVÄRDERING

Ramböll  
Krukmakargatan 21  
Box 17009  
SE-104 62 Stockholm  
T +46 (0) 8 568 494 40  
F +46 (0) 10 615 20 00  
[www.ramboll.se](http://www.ramboll.se)

## INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>1.</b>	<b>Inledning till rapporten</b>	<b>1</b>
1.1	Utvärderingens syfte och metod	1
<b>2.</b>	<b>kort Om projektet</b>	<b>3</b>
2.1	Syftet med projektet Kultur och fritid för alla	3
2.2	Detta har gjorts	3
2.3	Projektets organisation	6
2.4	Arbetet med kommunikation har varit centralt för projektet	6
<b>3.</b>	<b>Projektets resultat</b>	<b>7</b>
3.1	Resultat från bemötandeprocessen	7
3.2	Resultat från "Analys och metod"	10
3.3	Resultat från Ledarskapsprocessen	12
3.4	Resultat gentemot uppsatta projektmål	14
<b>4.</b>	<b>Analys och framgångsfaktorer</b>	<b>15</b>
4.1	Projektet har varit viktigt för förvaltningarna	15
4.2	Verkar fått större genomslag än någon först tror	15
4.3	Det finns skillnader mellan avdelningarna	16
4.4	Framgångsfaktor 1: Projektet har jackat i pågående utvecklingsarbete	18
4.5	Framgångsfaktor 2: Det tydliga ledarskapet från högsta nivå	18
4.6	Framgångsfaktor 3: Ingen har kunna undgå projektet	18
4.7	Framgångsfaktor 4: De praktiska momenten har gett störst avtryck	19
4.8	Faktorer som haft negativ inverkan på projektet	19
<b>5.</b>	<b>Rekommendationer för framtiden</b>	<b>20</b>
5.1	Vikten att hålla i utvecklingsarbetet	20
5.2	Följ upp att det sker fortsatt utveckling	20
5.3	Jobba med laget man har	20
5.4	Är det frivilligt?	20
5.5	Lyssna in och gör förändring	20
5.6	Hos vissa avdelningar hänger det på en skör tråd	21

## BILAGOR

### Bilaga 1

Chefsutbildningens nio tillfällen

# 1. INLEDNING TILL RAPPORTEN

Kulturförvaltningarna i Stockholms stad och Botkyrka kommun har sedan 2011 drivit projektet Kultur och fritid för alla, ett utvecklingsarbete med finansiering från Europeiska Socialfonden (ESF) programområde 1 om Kompetensförsörjning. Syftet med ESFs programområde 1 är att underlätta för sysselsatta medarbetare och chefer att utvecklas i takt med arbetslivets krav.

Nästan tre år senare, den 31 mars 2014 avslutades projektet Kultur och fritid för alla. Ramböll har sedan 2011 haft uppdraget från Kulturförvaltningen i Stockholms stad att genomföra en lärande utvärdering av Kultur och fritid för alla. Den här rapporten är en sammanfattande slututvärdering av projektet. Rapporten inleder med att beskriva uppdraget och metoden för genomförandet. I kapitel två återfinns en översiktlig beskrivning av projektet och dess aktiviteter. I rapportens tredje kapitel redogör Ramböll för sin värdering av projektets resultat, samt i fjärde kapitlet gör Ramböll sin analys av resultaten. I rapportens avslutande kapitel (kapitel fem) återfinns rekommendationer för förvaltningarnas fortsatta arbete med att uppnå önskade resultat.

## 1.1 Utvärderingens syfte och metod

Slututvärderingen har som syfte att värdera och förklara de resultat som projektet har uppnått. Som utgångspunkt för utvärderingen har Ramböll utgått från följande frågeställningar:

1. Vilka resultat har verksamheten uppnått? I vilken utsträckning och på vilket sätt har ni uppnått de mål som ställdes upp vid början av projektet?
2. Vilka andra effekter har projektet bidragit till att uppnå, utöver de som uttrycktes vid projektuppgiften?
3. Vad förklarar måluppfyllelsen? Om målen inte har uppnåtts, vad beror det på?
4. Projektet har haft större framgångar i vissa verksamheter än i andra – hur kan vi förstå det (både där det fungerat och där det inte fungerat)?
5. Rekommendationer för fortsatt implementering av mångfaldsfrågan

För att besvara frågeställningarna har Ramböll samlat in och genomfört en analys av insamlat material. Det material som har använts redovisas i tabellen nedan.

Material	Typ	Antal
<b>Skriftlig dokumentation</b>	Projektansökan och förstudie	-
	Material och texter om projektet på webbplatser (ESF och <a href="http://www.stockholmbotkyrka.se">www.stockholmbotkyrka.se</a> )	-
	Utbildningsmaterial	-
	Månatlig deltagarredovisning till ESF	-
	Dokumentstudie av projektets deltagaruppföljning	Kursutvärderingar från 1535 medarbetare mellan våren 2012 och hösten 2013 gällande kurstillfällets relevans för arbetet, vad de tar med sig tillbaka till arbetsplatsen och vad de vill hälsa processledarna
	Forskning och rapporter gällande mångfald, bemötande och arbetsplatsintegrerat lärande	-
	Redovisning av resultat från Mystery Visitor	Externa hemliga besökarna har fyllt i ett protokoll med fördefinierade faktafrågor gällande intryck, behov, inträde och avslut där olika svarsalternativ är värda olika poäng <sup>1</sup>
	Material från Rambölls tidigare genomförda analyser och rapporter	-
<b>Intervjuer</b>	Processledare	2

<sup>1</sup> Poängsättningen känner den hemliga besökaren inte till, utan omräkningen görs i efterhand och sätts i relation till den möjliga maxpoängen. På så vis räknas en procentsats ut för hur "bra" verksamheten har varit gällande exempelvis tydlighet med var du får hjälp, om du snabbt får hjälp av personal, information om kommande aktiviteter eller innevarande utställningar samt engagemang och intresse för besökaren.

Projektlledning	2
Verksamhetschefer i Botkyrka och Stockholm (administration, museum, evenemang, bibliotek, kulturskola)	18
Enhetschefer i Botkyrka och Stockholm (bad, idrott, kulturskola, bibliotek)	
Varav styrgruppsmedlemmar	5

Det insamlade materialet har diskuterats och bearbetats vid interna analysmöten. Resultatet av analysen redovisas i denna rapport.

## 2. KORT OM PROJEKTET

Bakgrunden till att projektet initierades kom av några utmärkande utmaningar som Stockholms Stads kulturförvaltning identifierade i ett strategiarbete. De handlade om:

- omvärldsfaktorer kring att Stockholm är en snabbt växande stad,
- stora demografiska förändringar är på gång,
- en ökad kulturell mångfald finns och
- kulturens uppdrag när det gäller att motarbeta ökade kunskaps- och digitala klyftor.

Dessutom avslutades en tidigare tillgänglighetssatsning på fysiska hinder i Stockholms stad, vilken behövde kompletteras med hur förvaltningen kunde avlägsna andra typer av hinder (kunskaphinder, attitydhinder etc.).

Ytterligare motiv för Stockholms Stads kulturförvaltning var att personalen är en homogen grupp med begränsad mångfald. Därtill uttryckte förvaltningen en känsla av att de hade arbetat med mångfaldsfrågor under många år, men inte riktigt lyckats gå från ord till handling.

Botkyrka kommuns kultur och fritidsförvaltning tillfrågades som partner i projektet och tackade ja. Botkyrka hade redan igång ett mångfaldsarbete med interkulturell strategi. Genom projektet "Kultur och fritid för alla" såg Botkyrka kommun en möjlighet att accelerera sitt arbete med mångfaldsfrågor.

Genom beviljade medel från ESF år 2011 kunde förvaltningarna ta ett omtag i mångfaldsfrågan och få ett högre tempo i sitt förändringsarbete med fokus på utbildningssatsningar som ett sätt att höja kunskapsnivån.

### 2.1 Syftet med projektet Kultur och fritid för alla

Syftet med satsningen var att förvaltningarnas verksamheter skulle bli angelägna för fler och att de skulle utvecklas mot att bli en lärande organisation. Detta har sedan definierats i tre huvudrubriker:

- Bemötande och där alla ska mötas med likvärdig respekt
- Säkerställa ett utbud som är angeläget och tillgängligt för fler målgrupper
- Stärka ledarskapet och öka mångfalden bland den egna personalen.

Baserat på detta har projektet designats i tre huvudsakliga utbildningsprocesser; bemötandeprocessen, analys och metod, samt ledarskapsprocessen. Upplägget för processerna bottnade bland annat i resultat som framkom i förstudien. De kanske viktigaste slutsatserna från studien var:

- Viljan att gå från ord till handling. För att skapa förändring behöver man titta på beteendet – hur gör vi? (Det fanns redan styrdokument, riktlinjer, mångfaldsgrupper etc. )
- Vikten av att utbildningarna relaterar till den verklighet man möter i vardagen.
- Att mellan tillfällena dela ut hemuppgifter som kopplas till det arbete som utförs i vardagen.
- Att få fokusera och utvecklas enhetsvis, men också i grupper med medarbetare från olika verksamheter och förvaltningar.
- Att arbeta processorienterat – dvs. tillåta förändringar under resans gång.
- För att ge inspiration erbjuda föreläsare med kunskaper och personliga berättelser.

Nedan följer en kort sammanfattning av de olika processerna, dess syfte och vilka aktiviteter som genomförts.

### 2.2 Detta har gjorts

Projektet har anlitat extern kompetens för att genomföra ett flertal av insatserna (eller delar av insatserna). För att underlätta arbetet har befintliga ramavtal använts i så stor utsträckning som möjligt, men en rad upphandlingar har ändå behövt genomföras (33 avrop, direktupphandlingar och upphandlingar). Totalt har projektet haft 19 processledare och 33 föreläsare (hälften kvinnor och hälften män).

Nedan följer en kort sammanfattning av de viktigaste insatserna som projektet genomfört i de olika processerna.

### 2.2.1 Process 1: Bemötande och kommunikation

Detta är den mest omfattande processen och som berör absoluta merparten av alla anställda. Över 800 personer har deltagit i en eller flera av aktiviteterna. Några viktiga utgångspunkter för insatserna i denna process har varit:

- Alla ska mötas med likvärdig respekt – inte likadant.
- Vi lär inte ut hur olika grupper ska bemötas – utan hur ett bra bemötande går till för alla!
- Vi lyckas inte genom att säga hur medarbetare ska göra och vad de ska säga. Utan vi vill få alla att förstå vikten av det personliga mötet genom tid för gemensam och egen reflektion, faktiska kunskaper och att få testa olika tekniker och modeller.
- Mystery Visitor-mätningar har använts som utbildningsmaterial i processen.

Beroende på verksamhet har processen designats i två grupper: Publika verksamheter och Kulturskolan.

Publika verksamheter	Kulturskolan
Introduktion	Introduktion
Situation	Situation
Handling	Diskrimineringsgrunderna (digital)
Diskrimineringsgrunderna (digital)	Personligt ledarskap
Personligt ledarskap	Svåra samtal
Svåra samtal	Kommunikation marknadsföring
Normkritiskt perspektiv	Skriva lättläst
Bemötandeguiden	Normkritiskt perspektiv
Skriva lättläst – erbjudanden under hela perioden	Bemötandeguiden

De flesta passen har genomförts på den egna enheten för att dels underlätta deltagande, dels skapa ett gemensamt lärande kopplat till den egna verksamheten. Vid utbildningstillfällena har deltagarna t.ex. fått lista:

- I vilka situationer hos oss är bemötandet mest avgörande
- Hur ser vårt fysiska rum ut
- Vilka är våra viktigaste intressenter

Dessutom har ett flertal specifika grupper involverats i bemötandeprocessen:

- Administrativa funktioner
- Behovsanställda
- Fritidsledare i Botkyrka
- Kulturstrategiska handläggare

Härutöver har bemötandeprocessen även arrangerat skrivarworkshops (Centrum för lättläst) med fokus på hur förvaltningarnas externa aktiviteter kan beskrivas på mer lättillgängligt vis. I dessa workshops har drygt 400 personer deltagit.

### 2.2.2 Process 2: Analys och metod att nå nya målgrupper – "Den angelägna kulturinstitutionen"

Syftet med processen har varit att få ta del av och testa på effektiva metoder och verktyg i målgruppsarbete – både för befintliga målgrupper och för hur man når nya målgrupper. Tillgänglighet och målgruppsbreddning kan förbättras genom att kartlägga hindren. I denna process har cirka 100 personer deltagit, men antalet deltagare har minskat under projekttidens gång.

Processen har tagit upp:

- att vara effektmålsdriven och insiktsledd
- övergripande om utvärdering av verksamheten
- kartläggningar av förbättrings- och utvecklingsområden

- metod för hur vi strävar mot social jämlikhet
- metod för hur vi bearbetar uteslutningsmekanismer

Processen har genomförts i två omgångar och med följande innehåll:

<b>Analys och metod omgång 1 (5 tillfällen)</b>
Effektmålsdriven verksamhetsplanering - vikten av passion
Insiktsledd – vikten av nyfikenhet
Kreativa dialogmetoder
Från Kunskap till insikt
Från insikt till utveckling
<b>Fördjupning (fortsättning för 22 deltagare)</b>
Om att möjliggöra utveckling: förändringsagenter för den lärande organisationen”
Förändring på riktigt: Vad kan vi? Vad vill vi?

Verksamhetsvis fick deltagarna möjlighet att använda ett ”case” från det vardagliga arbetet och därtill erbjudits coaching av processledare mellan utbildningstillfällena. Som en del i processen har det även genomförts fokusgrupper med målgrupper och resultaten av dessa har analyserats i grupp.

### 2.2.3 Process 3: Ledarskapsprocessen - Att leda mångfald

Ca 85 chefer omfattades av processen med nio utbildningsdagar (se bilaga 1 för innehåll i respektive omgång). I januari 2011 startades processen med ett gemensamt internat. Därefter har utbildningen genomförs i lokaler i centrala Stockholm.

Upplägget har varit att genom växelverkan mellan kunskapsförmedling/inspiration, reflektion och praktisk övning och mellan nivåerna individ, grupp och storgrupp ge möjlighet till verkligt lärande, personlig insikt och utveckling.

Mångfaldsfrågan tas upp ur ett ledarskapsperspektiv, utifrån:

- Min egen roll – vilka värderingar leder mig i mitt ledarskap
- Att skapa en kreativ arbetsgrupp och ta tillvara olika förmågor
- Att skapa en verksamhet som står för mångfald

Det faktum att det gick relativt lång tid mellan gångerna hanterades på olika sätt: En ”backspiegel” – vad sa vi förra gången, hur har det fungerat i vardagen? En idé med lär-par där man mellan gångerna uppmanades att ha kontakt – bland annat kring den aktuella hemuppgiften.

Under det andra året förstärktes ledarskapsprocessen med uppföljande frukostmöten där ett par av cheferna berättade om hur man jobbade med frågan. Inte som ett lysande gott exempel utan som ett case ur vardagen – *så här gör vi och så här tycker jag att det fungerar.*

### 2.2.4 Övriga insatser under projektets gång

Utöver de tre processerna har projektet genomfört olika insatser, dels som inledande uppstartsaktiviteter, dels utifrån synpunkter och önskemål som kommit till projektet under projektiden. Exempel på sådana insatser är:

Startseminarium	Samtliga medarbetare Kulturhuset - 2011-12-12
Föreläsning	Kulturliv ur ett mångfaldsperspektiv, <i>Nina Edström</i> , forskare vid Mångkulturellt centrum
Föreläsning (3 st.)	Tillgänglig för alla - Hur får man alla att känna sig välkomna och väl bemötta oavsett funktionsförmåga? <i>Malin Berndt</i>
Workshop	Att jobba med rörlig bild – Tiotretton <i>Simon Eidenskog &amp; Simon Strömberg</i>



Inspirationsdagar Ca 25 seminarier	Samtliga medarbetare – Rödabergsskolan
Föreläsning (3 st)	Den angelägna kulturinstitutionen, <i>Emily Jonsson</i>
Workshop	Att skriva för barn och unga – <i>Ylva Carlsdotter</i>
Workshop	Dialog med barn och unga – <i>Madeleine Hermeren</i>
Workshop	Analys och metod – anpassat för Stockholms Växtplatser
Inspirationsdagar Ca 90 seminarier	Samtliga medarbetare MR-dagarna på Kulturhuset <i>Specialföreläsning - Jonas Gardell</i>
Slutseminarium	Samtliga medarbetare, Subtopia Hangaren – <i>Cirkus Cirkör</i>

### 2.3 Projektets organisation

Projektet har haft en styrgrupp med representanter från respektive förvaltningsledning. Styrgruppen har träffats ca 1 ggr/månad. Stockholms stads Kulturförvaltnings kommunikationschef har varit projektchef och avsatt upp till 60 % av sin tid i projektet. För att driva projektet och initiera, koordinera och följa upp alla insatser och aktiviteter har det funnits ett projektkansli med 2,5 medarbetare samt att kommunikationsstaben i Stockholms stads kulturförvaltning har varit en aktiv part i att driva projektet. Därtill har ytterligare medarbetare från kommunikationsavdelningen i Stockholms stad varit involverade på olika sätt i projektet.

Utöver detta har projektet haft en så kallad Advisory board knuten till sig och där sex (6) medlemmar deltagit. Advisory board har bestått av externa personer med bakgrund från myndigheter, företag och forskningssamhället och med stor erfarenhet av bemötande- och mångfaldsfrågor. Advisory Board har träffats vid 10 tillfällen under projektiden.

### 2.4 Arbetet med kommunikation har varit centralt för projektet

Projektet Kultur och fritid för alla har omfattat hela förvaltningar med all dess personal och ett flertal avdelningar och enheter. För att nå ut med budskap, information och för att koordinera alla aktiviteter har arbetet med kommunikation varit en central del i projektet. Det har därför, enligt Ramböll, varit en klok strategi att bemanna projektets kansli med personer med kommunikationskompetens.

I arbetet med att kommunicera till medarbetare och chefer, samt koordinera projektet har förvaltningarna etablerat en webbplats ([www.stockholmbotkyrka.se](http://www.stockholmbotkyrka.se)) med kalendarium och information om processerna samt en plattform för den digitala utbildningen. Webbssidan har under projektiden haft 12 000 besökare. Därtill har projektet genomfört riktade kommunikationsinsatser såsom chefsmail, nyhetsbrev och intervjuer med de högsta cheferna. Därutöver har befintliga kommunikationskanaler använts, såsom intranät, chefspost, APT-möten, ledningsgrupper, etc.

En av de viktigaste kommunikationskanalerna har dock varit kommunikationen via förvaltningens chefer.

### 3. PROJKETETS RESULTAT

I följande kapitel redovisar Ramböll sin värdering av projektets samlade insatser under hela projektiden. Ramböll kommer fokusera på de viktigaste resultaten från de tre olika processerna; bemötandeprocessen, analys och metod, samt ledarskapsprocessen.

#### 3.1 Resultat från bemötandeprocessen

Sammantaget värderar vi att bemötandeprocessen har bidragit till att tydliggöra förvaltningarnas prioriteringar i frågan om mångfald. Därtill har processen bidragit till att höja kunskapen hos personalen inom förvaltningarna samt till att frågan om mångfald och nya målgrupper har blivit ett allt mer integrerat perspektiv i ordinarie planer och processer. De huvudsakliga resultaten sammanfattas i punktform nedan:

- Utbildningarna har nått flertalet anställda och bidragit till att öka kunskapen och medvetenheten om bemötandets betydelse för den enskilde besökaren, oavsett vem han/hon är för flertalet medarbetare.
- Tydliggjort förvaltningarnas prioritering gällande mångfald och behovet att vara angelägen för fler.
- Bidragit till konkreta förändringar, så som framtagande av handlingsplaner, utvecklade av verksamhetsplaner och uppföljningar av dessa, genomförande av medarbetarsamtal, etc.
- Genomförd e-utbildning om diskrimineringsgrunder lever kvar efter projektidens slut, samt att den använda utbildningsmetodiken kommer att användas i andra sammanhang.
- Ökat engagemang i frågan om bemötande och mångfald där undersökningen Mystery Visitors varit viktig.

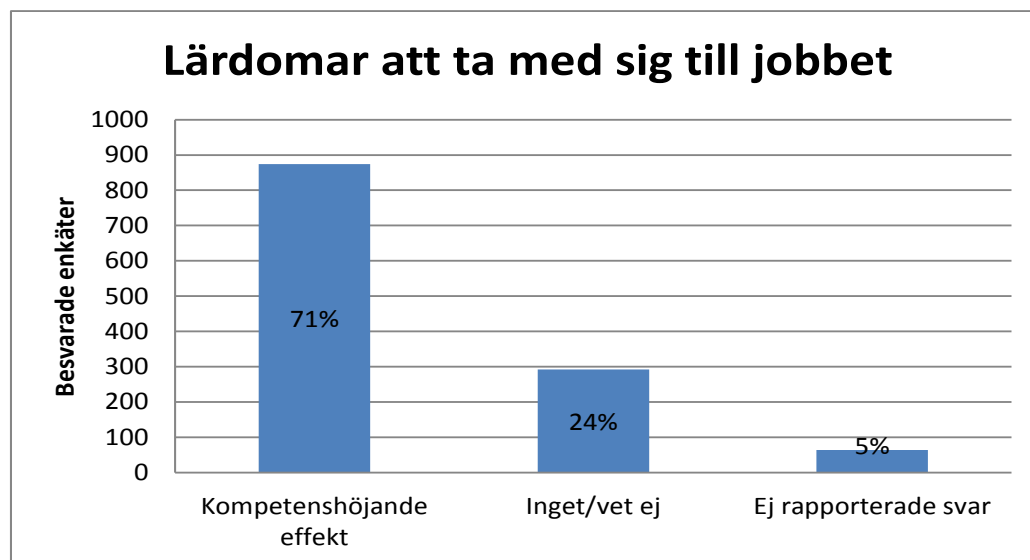
Samtidigt som bemötandeprocessen gett resultat är det också en process som fått kritik från intervjuade chefer och deltagare och där vissa menat att utbildningarna varit för generella och hållit en låg nivå. Men som framgår av uppföljningarna från utbildningarna har merparten av deltagarna angivit att de ansett att utbildningarna gett dem relevant information.

##### 3.1.1 Utbildningarna har varit relevanta och ökat kompetensen

Som beskrivs i kapitel 2 har utbildningarna i bemötandeprocessen genomförts i två större grupperingar – publika verksamheter och Kulturskolan. Deltagarna är i sin helhet nöjda och anser att innehållet har hög relevans för deras arbete samt en kompetenshöjande effekt.

Sammantaget har 92 procent av de deltagare som besvarat enkäten uppgett att kursen de deltagit i varit relevant för deras arbete. Endast 8 procent uppger kursens de deltagit i har haft ett innehåll som inte varit relevant för arbetet. Som framgår av diagramet nedan värdera merparten av deltagarna (71 procent av de svarande) att kursen höjt deras kompetens på området.

**Tabell 1 Andel som anser att utbildningen haft en kompetenshöjande effekt**



Moment som särskilt lyfts fram är passen om försvarsmekanismer, konflikthantering och bemötande. Även gruppdiskussionerna framhålls som mycket givande. Många uppger att de har som ambition att efter kursen tillämpa de kunskaper och verktyg de lärt sig samt att ge feedback, vara mer lyhörd och att reflektera över sitt eget agerande gentemot andra. En av de utbildningar som getts höga betyg är diskrimineringsutbildningen vilken även getts i flera omgångar. Denna e-utbildning har, enligt intervjuade chefer, bidragit till dialog och reflektion ute på arbetsplatserna emellan kollegor och chefer. Mer om denna utbildning i nästa avsnitt.

Den kritik som deltagarna lyfter fram är att innehållet är för grundläggande och allmänt hållet. Samma kritik återfinns i intervjuerna med cheferna och där ett flertal chefer uppfattar att utbildningarna varit för ytligt hållna.

### 3.1.2 Diskrimineringsutbildningen- en e-utbildning som fått genomslag

Den digitala diskrimineringsutbildningen har getts i olika omgångar inom ramen för bemötandeprocessen. I det samlade materialet syns en återkommande uppskattning av insatsen och de reflektioner eller dialoger som utbildningen har genererat på arbetsplatserna. Denna utbildningsinsats uppfattas som kompetenshöjande och har uppskattats bland annat eftersom den bidragit till att koppla konkreta kunskaper om diskrimineringsgrunderna till den egna verksamheten inom kulturförvaltningen.

Här har upplägget för utbildningen – en e-utbildning – varit särskilt givande när den genomförts kombinerat med en dialog och reflektion mellan kollegor och chefer på arbetsplatserna. Flera enheter beskriver att de använt sig av materialet från e-utbildningen som dialogunderlag på APT. Ramböll förstår att det har varit en framgång att levandegöra och omsätta utbildningen i ett sammanhang som är kopplat till det dagliga arbetet.

### 3.1.3 Cheferna har tydliggjort förvaltningarnas prioritering i mångfaldsfrågor

Genom intervjuer med chefer på olika nivåer och från de båda kulturförvaltningarna är det tydligt att cheferna har prioriterat att personalen ska delta i de utbildningar som tillhandahållits i bemötandeprocessen. Dels har cheferna tydligt uttryckt att utbildningarna är prioriterade och viktiga, dels har cheferna skapat goda förutsättningar för personalen att delta genom att t.ex. försöka att hitta lösningar med vikarier (legat utanför projektets budget) vilket möjliggjort ett deltagande från ordinarie personal. En av de intervjuade enhetscheferna säger:

*"Vi har jobbat aktivt för att se till att alla kan gå. Vi har tagit in ersättare om de [personalen] har haft pass. Alla ska ha haft möjlighet att delta, så jag tycker att alla har haft förutsättningar för det."*

Trots detta har det inte varit möjligt för alla enheter att skapa förutsättningar för anställda att delta i utbildningarna. T.ex. säger en av de intervjuade:

*"Att hitta tiden att gå utbildningen och kunna utveckla det som de sedan kommer hem med är svårt. Då handlar det om att stänga vår anläggning i kanske 6 timmar och för den medborgaren som då rycker i dörren och vill komma in så spelar det ingen roll att vi återvänder med gott bemötande".*

Trots svårigheterna uppger dock samma chef att vid sju tillfällen har majoriteten av personalen varit med. Sammantaget vittnar detta om att många chefer aktivt verkat för att skapa förutsättningar för personalen att kunna delta i utbildningarna.

Även projektledningen har försökt att anpassa insatserna till när det är som mest lämpligt för verksamheterna.

Däremot har flera chefer initialt inte deltagit i bemötandeprocessens utbildningar (vilket inte heller förväntades av dem), vilket även ett antal av de intervjuade cheferna reflekterat över. En av cheferna i förvaltningsledande position säger:

*"Helt galet att vi chefer inte var med i grupperna på bemötandeprocessen i början. En chef måste bära de här kunskaperna och driva förändringen. För tungt för medarbetare att äga detta själva – måste bäras av cheferna."*

Chefernas engagemang var även något som lyftes i deltidsvärderingen och varefter att förändringar gjorts har chefernas engagemang stärkts ytterligare. En av cheferna säger så här:

*"Jag har aldrig varit med i bemötandeprocessen. Det har varit försvårande i detta projekt. Mina förutsättningar för att vara agent för bemötandefrågorna har dock stärkts nu mot slutet. Nu i slutet har enhetscheferna varit med i bemötandeprocessen – det var ett viktigt beslut".*

### 3.1.4 Mystery Visitors har satt igång positiva diskussioner

Andra viktiga insatser inom ramen för bemötandeprocessen har varit Mystery Visitors, en undersökning som riktat sig mot enheterna och där enheternas bemötande har betygssatts utifrån olika kriterier. Det framgår av intervjuer att detta inslag i projektet har väckt många viktiga diskussioner om den egna yrkesrollen och organisationen.

Underlaget leder till reflektioner i grupp om vad som fungerar bra eller mindre bra, orsaksförklaringar och potentiella samband exempelvis "Hur är receptionen utformad? Ligger den nära utgången så att det är rimligt och lätt att kunna säga hej då? eller "Kul att det landar på det viset, eftersom vi har jobbat särskilt mycket med de bitarna" eller "vi kanske skulle höja vår närvaro med t.ex. cirkulerande besöksvärdar?".

Ramböll noterar även att det i samband med dessa diskussioner och medarbetarnas deltagande i bemötandeprocessen har uppstått diskussioner om det interna bemötandet på arbetsplatsen samt hur detta påverkar bemötandet mot allmänheten. Diskussionen om bemötande personalen emellan har även uppkommit i andra sammanhang och således blivit en bieffekt av projektet.

Exemplen ovan illustrerar hur underlaget från Mystery Visitor kan iscensätta tankar och reflektioner för att utveckla bemötande i slutändan göra förvaltningarna tillgängliga för fler. Genom Mystery Visitor har förvaltningarna utvecklat ett användbart "uppföljningsunderlag" som genererar gemensamma samtal, dialog och därmed potential till utveckling av verksamheten.

### 3.1.5 Konkreta förändringar har skett

Bemötandeprocessen har varit fokuserad på att tillhandahålla utbildningar för personal, samt genom diskrimineringsutbildningen erbjuda ett utbildningsmaterial som underlag för diskussion på APT. Inte förvånande är det just utbildningsmaterialet som är kopplat till diskussioner på hemmaplan som ger extra värde.

När det gäller processens förmåga att leverera konkreta förändringar är det viktigt att beakta vilka förändringar som kan förväntas uppstå av en utbildning. Rambölls värdering är att en utbildning i första hand handlar om att skapa förutsättningar för en förändring. Det är därför inte förvånande att ett av de mest återkommande svaren från cheferna angående vad de anser vara annorlunda efter bemötandeprocessens slut jämfört med tidigare är att bemötande nu kontinuerligt tas upp för diskussion på enheterna och på APT. Detta indikerar att frågan hamnat på agendan och att personalen har fått upp ögonen för frågan vilket är en viktig utgångspunkt för att påbörja förändringsarbetet.

I båda förvaltningarna lyfter cheferna fram i intervjuerna att projektet bidragit till att skapa nya perspektiv där målgrupperna hamnat tydligare i fokus. T.ex. uttrycker en enhetschef sig enligt följande:

*"Min personal gick utbildning i diskrimineringsgrunderna. Det har gett oss något och personalen har fått en större förståelse för vad begreppet betyder: att vi ska ha ett bra bemötande till alla. Det ser jag redan nu och det ska vi se till att lever vidare. Ju mer vi diskuterar den frågan gentemot varandra och gentemot våra gäster så kommer det att hållas vid liv."*

Genom intervjuerna framkommer det även att arbetet med bemötande fått en ny status och medvetenhet i verksamheterna. T.ex. säger en av de ledande cheferna i Botkyrka följande:

*”Vi chefer har gått igenom alla enheternas handlingsplaner och alla tar upp bemötande, och man pratar om en angelägen institution samt att ha ett interkulturellt förhållningssätt. 16 enhetschefer har på eget initiativ skrivit in detta i handlingsplanerna.”*

Motsvarande hittar vi i Stockholms stads Kulturförvaltning där chefer vittnar om att frågan kring bemötande lyfts in i enheters verksamhetsplaner. Den bemötandeguide som projektet tagit fram är, för vissa verksamheter inom Kulturförvaltningen, inkluderad i styr- och ledningssystemet (ILS) och enheterna förväntas återrapportera hur de arbetar med guiden. Guiden beskriver på ett konkret sätt hur personalen ska bemöta besökare.

Ett annat resultat av bemötandeprocessen är att de båda förvaltningarna nu ser över hur de kan lyfta in diskrimineringsutbildningen som en del av introduktionsutbildningen för alla nyanställda, eller på annat sätt hitta möjligheter att vidmakthålla utbildningen. Stockholms Stad värderar även hur e-utbildningsupplägget kan vidareanvändas på andra områden.

En bieffekt av bemötandeprocessen, som också beskrivs ovan, är att ett antal enheter uppger att de har börjat reflektera kring det interna bemötandet, dvs. hur de bemöter varandra som kollegor samt hur detta påverkar sättet de sedan bemöter sina målgrupper. T.ex. uttrycker en av enhetscheferna följande i intervjun:

*”Det interna bemötandet är något som vi jobbat en hel del med och som varit en fråga om vår arbetsmiljö. Jag tror dock att det externa bemötandet är helt avhängigt det interna bemötandet. Om vi har problem i arbetsgruppen kommer detta att speglas i hur vi bemöter våra besökare.”*

Även projektet chefen pekar på att Kulturförvaltningen i Stockholms stad har börjat fundera kring vilka konsekvenser bemötandeprocessen får i relation till personalens bemötande gentemot varandra.

### 3.2 Resultat från ”Analys och metod”

Sammanfattningsvis konstaterar Ramböll att processen Analys och metod är den process som särskilt lyfts fram av såväl deltagare som intervjuade chefer. Genom processen Analys och metod har deltagarna fått ta del av en rad konkreta metoder och verktyg som kan användas för att analysera och vidareutveckla sin verksamhet utifrån ett målgruppsperspektiv. Just det konkreta innehåll och med en tydlig koppling till verksamheterna kan vara viktiga förklaringar till det positiva omdömet.

Men som framgår nedan är det en process där över hälften av deltagarna föll ifrån mot slutet. Detta till trots konstaterar Ramböll att processen lett till konkreta förändringar gällande arbetsätt gentemot egna målgrupper (inklusive nya målgrupper). Dessa har i sin tur bjudits in för att få möjlighet att lämna synpunkter på utvecklingen av verksamheternas erbjudande.

#### 3.2.1 Positiv respons från deltagare och chefer

Projektet har kontinuerligt följt upp hur deltagarna uppfattat de olika kurstillfällena. Enkätsvaren från dessa uppföljningar visar att i princip samtliga deltagare upplever utbildningsinnehållet som relevant för deras arbete. Enkätsvaren pendlar mellan att 94 % - 100 % av respondenterna ansåg att utbildningarna var ”relevanta för mitt arbete”. Motsvarande hög nivå av respondenterna svarade att de skulle ”ta med sig lärdomar tillbaka till jobbet”.

Dessa siffror måste ses som klart positiv respons och att utbildningarna såldes ”träffat rätt” bland deltagarna. I kommentarerna nämner deltagarna särskilt GLO och utvärderingsmetodiken som något de kommer att ta med sig i sitt arbete framöver. Även fokuseringen på reflektion samt möjligheten till diskussion och kunskapsutbyte mellan deltagare lyfts fram som positivt. Kursdel-

tagarna har även uttryckt ett stort värde av att interagera med kollegor från andra verksamheter.

Det som nämns som mindre relevant i uppföljningarna är att vissa moment är repetitioner från tidigare kurstillfällen, framförallt pass 2. I utvärderingarna från pass 2 finns även konkreta förslag till förbättring, som att exempelvis inkludera chefer i kursen för att på så vis skapa större samstämmighet i syn och arbetssätt.

Vidare visar uppföljningen att det finns en ambition hos deltagarna att implementera metoderna och verktygen de lärt sig samt lyfta diskussioner kring arbetssätten med kollegor på arbetsplatsen.

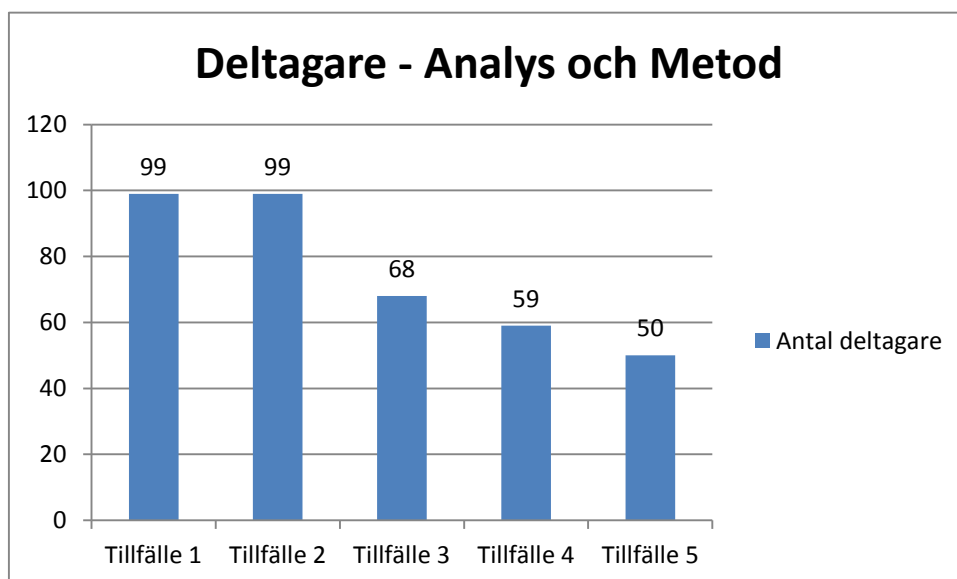
Även ett flertal intervjuade chefer lyfter fram processen Analys och metod och att arbetet i denna process har legat i linje med annat pågående utvecklingsarbete i förvaltningarna. En av de intervjuade cheferna säger:

*”Analys och metod har varit livsavgörande för mig. På fräckt sätt slår man udden av diskussionen om mångfald ur etnisk representativitet – utan mer om olika sorters människor oavsett hur de ser ut.”*

### 3.2.2 Antalet deltagare har halverats under processtiden

Även om processen Analys och metod har fått en positiv genklang i uppföljningarna och intervjuerna har antalet deltagare minskat drastiskt under genomförandetiden. Som framgår av tabellen nedan var det drygt 99 av de 129 kallade som deltog vid första respektive andra tillfället. De 125 som var kallade hade samtliga identifierats av förvaltningens chefer. Efter de två första tillfällena sjönk deltagarantalet markant för att vid sista tillfället endast vara 40 % av de som initialt kallades till utbildningen. Nedan följer en sammanställning av antalet deltagare i de olika momenten.

**Tabell 2 Antal deltagare i analys och metod**



Kurstillfälle 1 – 5 är ordinarie tillfällena i processen.Handledningen har varit ett erbjudande för processdeltagarna att få individuell coaching av kursledaren. Fördjupning 1 – 3 har varit riktad till en mindre grupp processledare vilket förklarar det låga deltagarantalet.

Det har varit svårt att få en klar bild till varför deltagarantalet sjunkit så drastiskt, men genom intervjuerna framkommer bland annat följande skäl:

- Verksamheter har missuppfattat vilka som borde gå och har därför valt ut "fel" personer, personer som inte kunnat göra så mycket med kunskapen på "hemmaplan".
- Chefer som inte fullt ut backat upp deltagandet i processen.
- Från och med tillfälle 3 förväntades deltagarna kommit igång med sitt "case". Caset skulle utgöra ett "fall" från den egna verksamheten som deltagarna skulle arbetat med

inför och under utbildningstillfällena. För deltagare som inte gjort sin hemläxa är risken uppenbar att de även valde att avstå deltagande vid utbildningstillfällena.

En av de intervjuade avdelningscheferna säger:

*"Vissa personer i vissa funktioner har haft svårt att ta till sig utbildningen i Analys och metod.... Vi valde nog fel personer till analys och metod. Förstod inte vilka som skulle dra nytta av den."*

### 3.2.3 Analys och metod har gjort en skillnad

Genom intervjuerna med cheferna framkommer det att förvaltningarna har börjat använda metoderna från "Analys och metod" i sin verksamhet. Flera av de intervjuade cheferna beskriver hur verksamheten blivit mycket mer fokuserad mot sina målgrupper och börjat reflektera över vilka målgrupper som inte tar del av aktiviteterna. T.ex. har kulturskolan i Stockholms Stad genomfört fokusgrupper med både de som redan idag deltar i kulturskolans aktiviteter och med de ungdomar som inte deltar. Genom fokusgrupperna har deltagarna fått tycka till om utbudet vilket i sin tur lett till en viss verksamhetsutveckling. Motsvarande vittnesmål återfinns i Botkyrka:

*"Nu har vi mycket fokusgrupper för att ta reda på vad folk tänker sig och så."*

En av cheferna från Stockholm säger:

*"En konkret förändring bygger på det där med GLO. Vi gjorde det redan innan men mer nu. T.ex. har vi haft projekt på museum som har berört hemlösa, personer som bor på bostadshotell, somaliska grupper, etc. De kommer till oss i större utsträckning och "beter sig inte" som man ska i museivärlden – nu förstår vi att det är vi som måste ändra oss. För ett par år sedan hade vi inte gjort det."*

### 3.3 Resultat från Ledarskapsprocessen

I intervjuerna med cheferna har flertalet uppgett att utbildningarna som de deltagit i har varit av varierad kvalitet. Intervjuade chefer har särskilt lyft fram att första hälften av utbildningen var mindre givande emedan det blivit allt mer uppskattat under resans gång. Det avslutande passet med kompetensbaserad rekrytering fick ett mycket högt betyg gällande relevans och användbarhet på hemmaplan.

I genomgången av kursutvärderingarna för de första fyra tillfällena (mindre än hälften som fyllt i enkäterna vilket gör det svårt att dra slutsatser) beskriver flertalet av deltagarna att de tycker att passen varit relevanta (om än i olika grad). För pass 5-8 ligger andelen deltagare som anser kursen vara relevant mellan 94-100 procent. Samma mönster återkommer i intervjuerna med cheferna. Nästan samtliga av de intervjuade har varit inne på att andra hälften av ledarskapsprocessen varit bättre än det första hälften. De intervjuade cheferna är särskild uppskattning av utbildningen gällande kompetensbaserad rekrytering. Citat från deltagarutvärderingar och intervjuer får illustrera:

*"Mycket bra dag. Konkreta direkt användbara tips i kombination med en övergripande forskningsbaserad nivå som gav många nya insikter. Det gav utmärkta verktyg till rekryteringsprocessen."*

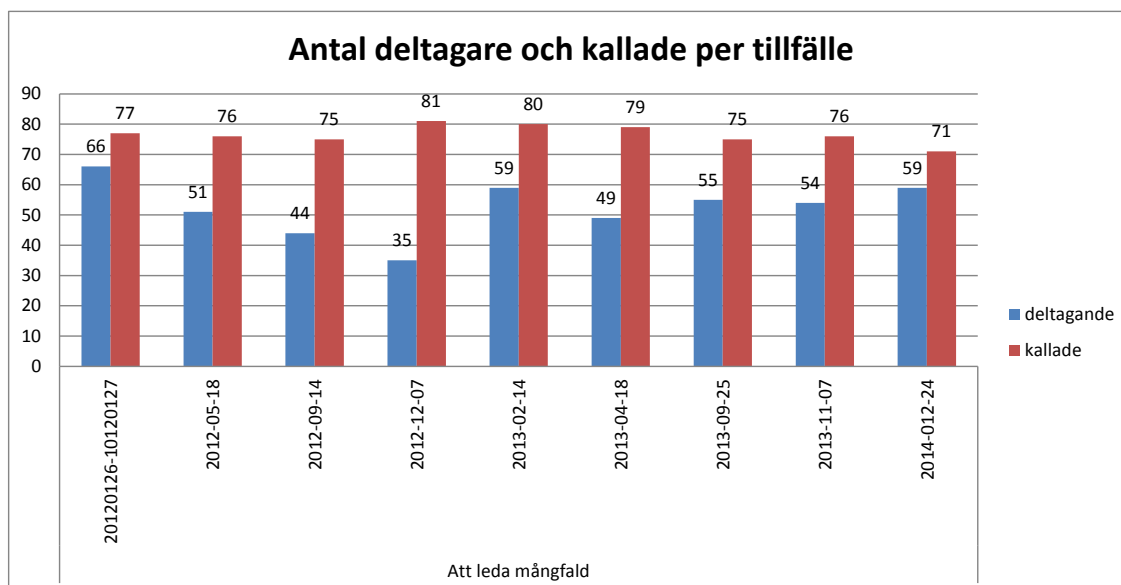
*"Strålande bra föreläsning! Det kommer att förändra vår rekrytering. Det är en riktigt väsentlig sak kopplat till projektet. Det tycker jag verkligen!"*

*"Kompetensbaserad rekrytering i chefsprocessen var bäst. Den var så konkret!"*

Återkommande kritik i uppföljningarnas öppna svar och i intervjuerna med cheferna är att kursernas innehåll är för "allmänt/ytligt hållna" och att man har "hört det förut". Deltagarna efterfrågar även mer utmanande övningar och föreläsningar. Pass 4,5 och 6 har högst andel kritik riktad mot sig. 68, 50 resp. 52 procent av deltagarna anser att dessa pass innehåller mindre relevanta moment. Att det finns deltagare som är mindre positiva till utbildningen kan även för-

väntas vara en förklaring till det sviktande antalet deltagare. Av tabellen nedan framgår hur många som var kallade respektive hur många som närvarade vid kurstillfällena.

**Tabell 3 Antal deltagare och kallade i chefsprocessen**



Tabellen indikerar tydligt att antalet deltagare sjönk successivt vid de fyra (4) första tillfällena. I samband med bottennotering den 7 december 2012 gick respektive förvaltningschef ut och kommuniserade viktigheten i att delta i utbildningarna. Som framgår av tabellen ovan fick detta en viss effekt.

Tabellen med den sjunkande närvaron indikerar att utbildningen haft låg prioritet hos vissa chefer. Närvaron har varit något högre bland cheferna från Botkyrka jämfört med Stockholms stad (även exklusive Kulturhuset som gick över i annan regi mitt under projektet gång).

Några chefer på hög nivå uttrycker sig såhär:

*"Chefsutbildningarna har varierat jättemycket i kvalitet och de som hållit i utbildningen har inte fått den att landa bra. En fantastisk människa höll i passet om kompetensbaserad rekrytering."*

*"Cheferna hos oss har varit lite besvikna på detta. Största vinsten var att nätverka med andra."*

Förutom att den upplevda kvalitén kan förväntas ha påverkat det minskande antalet deltagare, kan förklaringar även hittas i t.ex. tidpunkten för pass 4. Passet hölls veckorna innan jul då många avslut typiskt brukar ske, samt när verksamhetsplaneringsarbete pågår. En av deltagaren uttrycker sig enligt följande i kursutvärderingen (efter pass 4):

*"Man kan ju notera att vi inte var många som var kvar till sista momentet... Är det så att dessa träffar lågprioriteras bland chefer, och hur är då känslan bland medarbetarna? .... Känns onekligen väl mycket med en heldag så här just i VB- [verksamhetsberättelse] och VP-tider [verksamhetsplanering] plus december."*

Just känslan av att inte hinna med, eller kunna avsätta tiden till chefsutbildningen har varit ett återkommande tema i ett antal intervjuer. Samtidigt har förvaltningsledningen varit tydlig med att det inte är frivilligt att delta, något cheferna inte verkat fullt ut tagit till sig. Samtidigt ska det noteras att uppfattningen från, i vart fall ledningen i Stockholms stads Kulturförvaltning, var att ledningsgruppen initialt uttryckt stort intresse för projektet och dess olika delar. Därefter har uppbackningen inte varit lika stark, förrän mot slutet av projektet när det verkat som om "polletten trillat ner".



De pass som haft lägst deltagande är då utbildningen fokuserat på hur ledare kan utveckla grupper och grupprocesser. Utifrån projektledningens perspektiv innebär den bristande närvaron i dessa delar en risk att chefer som inte närvarat även missat att relevanta kunskaper för att vidareutveckla befintlig verksamhet och personalgrupper. Baserat på att ett flertal av de närvarande cheferna ansåg att utbildningen var relevant för deras arbete är det rimligt att tro att de som valde att inte delta även missade relevant kunskap.

### 3.3.1 Konkrete resultat från projektet

I intervjuerna framkommer det att det är framför allt rekryteringspasset som haft en positiv effekt på cheferna. Detta pass har gett cheferna konkreta redskap och metoder i hur de kan utvidga sin syn på kompetenser och vilka personer som ska rekryteras. T.ex. säger en av cheferna följande:

*”Delen om rekrytering var väldigt värdefull! Vi tänker annars väldigt traditionellt i hur man rekryterar här på Kulturförvaltningen”.*

Projektet har lett till att förvaltningarna tagit fram en chefshandbok med samlade metoder, övningar och diskussionsunderlag från ledarskapsprocessen. Boken är relativt nyframtagen och det är därför svårt att värdera i vilken utsträckning och på vilket sätt den kommer användas av cheferna. Däremot har vi fått ta del av enskilda chefers positiva feedback till projektkansliet gällande handboken:

*”Vilken guldgruva! Allt finns ju med som vi har gått igenom! Denna bok ska jag värda ömt i mitt framtida ledarskap, det är ju som att ösa ur en enorm kunskapsbank. Ovärderligt! Tack!”*

### 3.4 Resultat gentemot uppsatta projektmål

I projektansökan har projektet Kultur och fritid för alla satt upp tre mål för projektet. Sammantaget har projektet helt eller delvis uppnått sina projektmål.

#### Mål för individnivå

MÅL: Att andelen medarbetare/deltagare som efter avslutat genomförande anser att projektets insatser gett vederbörande ökade kunskaper inom mångfald/likabehandling respektive jämställdhet, ska uppgå till minst 75 %.

RESULTAT: 71 % har angett att kurserna varit relevanta och målet kan därmed sägas vara nästan uppnått.

#### Mål för verksamhetsnivå

MÅL: Att andelen medarbetare/deltagare som efter avslutat genomförande anser att projektets insatser resulterat i ett tydligare mångfalds- respektive jämställdhetsarbete i verksamheten, ska uppgå till minst 90 %.

RESULTAT: Svårt att värdera då utvärderingen inte vänt sig till enskilda medarbetarna. Någon annan uppföljning av målet finns inte heller. Däremot uttrycker flertalet chefer att projektet bidragit till ökad kunskap och förståelse för mångfaldsfrågor och att frågorna nu hanteras mera aktivt i verksamheterna.

#### Mål för ledningsnivå

MÅL: Att andelen chefer med personalansvar som efter avslutat genomförande anser att projektets insatser lett till ökade kunskaper om hur rekrytering ska användas som ett strategiskt verktyg för att förändra organisationens personalsammansättning, ska uppgå till 100 %.

RESULTAT: Uppfyllt. 100 % av deltagarna vid utbildningstillfället kring kompetensbaserad rekrytering ansåg att utbildningen var relevant för sitt arbete.

## 4. ANALYS OCH FRAMGÅNGSFAKTORER

I följande kapitel redovisar Ramböll sin analys och beskriver projektets framgångsfaktorer, så som Ramböll ser dem.

Som framgår av tidigare resonemang bedömer Ramböll att projektet har genomförts på ett sätt som accelererat ett redan igångsatt och pågående utvecklingsarbete. Genom projektet har fler anställda kunnat omfattas, takten öka och konkreta verktyg och metoder kunnat utarbetas. Förutom ökad kompetens samt nya verktyg och metoder har arbetet börja resultera i konkreta förändringar i förvaltningarnas utbud, men kanske framförallt i sitt sätt att interagera och lyssna in målgrupper och presumtiva målgruppers behov och önskemål. Även frågan om kompetensbaserad rekrytering verkar fått ett fäste hos många chefer i förvaltningarna.

Vi kan dock se att det finns skillnader mellan avdelningarna i termer av engagemang och prioritering av att delta i projektets olika insatser. Vissa avdelningar har varit väldigt aktiva och uppnått konkreta resultat emedan andra har visat ett lägre engagemang. Detta bör dock ses som ett relativt normalt förlopp i ett förändringsarbete, dvs att vissa avdelningar springer före andra. Däremot är det centralt att framöver få alla att gå i takt och i den riktning som önskas.

I kapitlet redovisar vi även fyra viktiga framgångsfaktorer vilka alla har varit viktiga förutsättningar för att lyckas med projektet. Dessa kan sammanfattas i följande punkter:

- Förstärkte ett utvecklingsarbete som redan var igångsatt
- Ledning som fullt ut backat upp projektet
- Projektet har involverat nästan all personal
- Konkreta metoder och verktyg har tagits fram och nått olika personalgrupper
- Succesivt har verksamheterna kunnat integrera metoder och perspektiv från projektet till ordinarie verksamhet

Alla dessa faktorer har varit viktiga för att projektet ska lyckas. Sedan finns det moment i utbildningarna och genomförandet som varit mindre lyckosamma, och vissa enheter har varit mindre engagerade än andra. Men sett i ett perspektiv av att förvaltningarna är på väg på en förändringsresa, och där nya perspektiv och förhållningssätt ska etableras, så konstaterar Ramböll att projektet gett ett viktigt bidrag till förvaltningarna.

Kapitlet avslutas med faktorer som haft negativ inverkan på projektets möjlighet att fullt ut lyckas med sina intentioner.

### 4.1 Projektet har varit viktigt för förvaltningarna

Sammantaget värderar Ramböll att projektet har varit viktigt för de båda förvaltningarna. Det har hjälpt förvaltningarna att öppna upp ögonen för vilka de attraherar och vilka de inte lyckas attrahera, att lyssna in målgrupperna och vilka behov de har, samt vikten av bemötande av varje enskild individ.

Det går redan nu att skönja förändringar som får direkt inverkan på medborgaren, emedan andra förändringar är mer kopplad till styrning, ledning och uppföljning (t.ex. förändringar kopplat till handlingsplaner, verksamhetsplaner, bemötandeguiden etc.). Projektet har definitivt lyckats skapa goda förutsättningar för att få förvaltningarna i en fortsatt positiv spiral, men det finns fortfarande mycket kvar att göra och delar av förvaltningarna som inte fullt ut är med på banan.

### 4.2 Verkar fått större genomslag än någon först tror

En intressant iakttagelse är att det i ett antal intervjuer uttrycks en viss tveksamhet till vad projektets olika insatser lett till. Men under samtalens gång framkommer det samtidigt att det hänt ett antal konkreta förändringar och ökad fokus på att lyssna in målgruppernas behov.

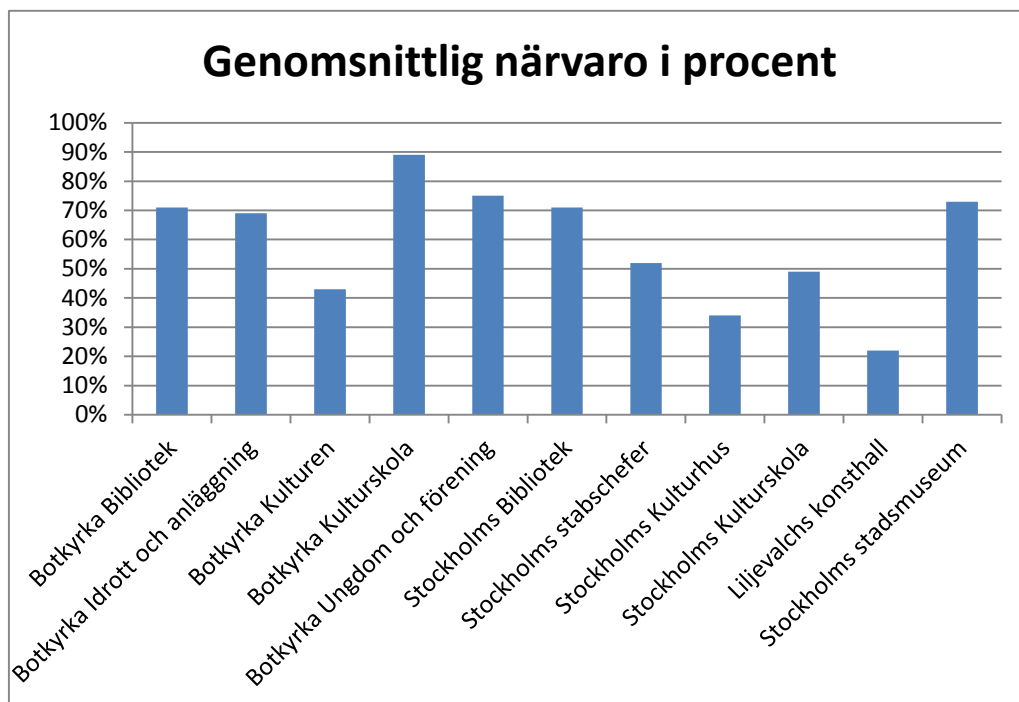
Hur kan det förstås? En hypotes är att bemötandefrågor kan kännas så självklart för verksamheter som jämt arbetar med bemötande. Motsvarande reaktioner har intervjuade chefer själva vittnat om, där personal varit skeptiska till att börja med, men sedan kommit tillbaka från utbildningarna och varit mycket nöjda med innehållet och vad de gett.

#### 4.3 Det finns skillnader mellan avdelningarna

Som framgår ovan är Rambölls värdering att projektet samlat sett uppnått goda resultat. Men visst finns det skillnader mellan olika typer av verksamheter, och visst har olika delar av verksamheterna kommit olika långt i sitt förändringsarbete. Detta påverkas, enligt Ramböll, av enheternas utgångspunkt vid starten av projektet och där vissa enheter hade kommit en bra bit i arbetet med att bli angelägna för fler och nå nya målgrupper, emedan andra i princip inte kommit igång med arbetet.

Men skillnaderna påverkas även av ledarens egen övertygelse om frågornas vikt samt personalsammansättningen (t.ex. verksamheter med hög omsättning av personal har svårare att få till utvecklingsarbete). En indikator på detta är chefernas deltagande i chefsprocessen. Utgångspunkten har varit att alla chefer ska delta i chefsprocessen och i utbildningarna. Men så har det inte varit. Som framgår nedan finns här en stor spridning gällande närvaro:

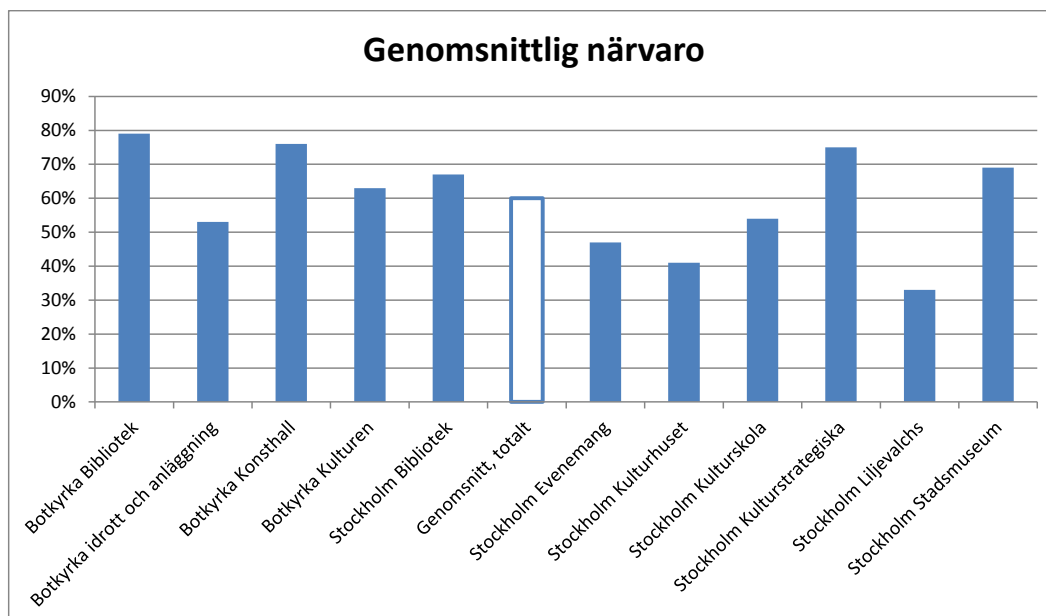
**Tabell 4 Andel närvarande chefer per avdelning (ledarskapsprocessen)**



*NOT: När det gäller Stockholms Kulturhus ska det tilläggas att vid halvtid i projektet fattades beslut att avdelningen skulle föras samman med Stadsteatern och bilda ett nytt bolag. Detta är en stor förklaring till dess låga genomsnittliga närvaro.*

På samma sätt som för chefsprocessen har det varit relativt stor variation mellan de olika avdelningarna i dels hur många personer som deltagit i processen analys och metod, dels gällande närvaron bland deltagarna vid de olika utbildningstillfällena. Som framgår av diagramet nedan är det relativt stor skillnad mellan de avdelningarna med högst genomsnittlig närvaro respektive de med lägst.

Tabell 5 Andel närvarande i metod och analys, fördelat per avdelning



När det gäller Kulturhuset ska det poängteras att under projektiden skiljdes Kulturhuset från Kulturförvaltningen och blev istället en del av det nybildade bolaget Kulturhuset Stadsteatern AB.

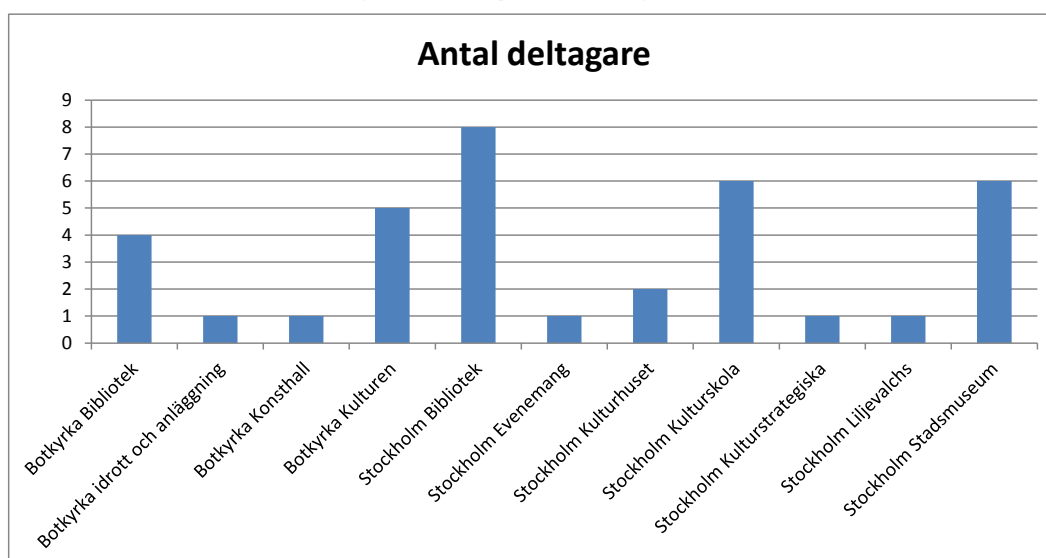
Likt chefsprocessen har avdelningarna i Botkyrka haft en högre genomsnittlig närvaro vid utbildningstillfällena (68 %) jämfört med Kulturförvaltningen i Stockholm Stad (55 %).

Det rimligt att anta att avdelningar som har en högre närvaro i utbildningarna även är avdelningar som i högre grad prioriterat processen, jämfört med avdelningar med lägre närvaro. Detta resonemang förstärks av att det verkar finnas kopplingar i närvaron i de båda processerna. Dvs. är närvaron hög i chefsprocessen är den också hög i Analys och metod, och vice versa. I Stockholms Stads Kulturförvaltning kan vi t.ex. se att de två avdelningarna med högst närvaro i chefsprocessen även har högst närvaro i processen Analys och metod. Liknande mönster återfinns i Botkyrka där avdelningen Kulturen har en lägre närvaro i båda processerna jämfört med systeravdelningarna i kommunen.

Intressant är även att den av de avdelningar i Stockholms stad som etablerat mer konkreta exempel är Stockholms stadsmuseum vilka också är en avdelning med hög närvaroprocent i båda processerna.

Nedan följer en redovisning av antal deltagare vid de olika utbildningstillfällena.

Tabell 6 Antal chefer som deltagit, fördelat per avdelning



Skillnaden i antal deltagare bedöms primärt vara ett resultat av avdelningarnas storlek snarare än engagemang i frågan. Däremot är diagrammet som visar på antal deltagare relevant utifrån

hållbarhetsaspekten. Kombinationen av att ett antal avdelningar endast haft en anmäld deltagare, samt i vissa fall med en begränsad närvaro leder till en uppenbar risk för att metoderna och verktygen som tillhandahållits i projektet aldrig får fäste på avdelningen. Detta är ett observation som Ramböll särskilt vill lyfta fram då det har en negativ inverkan på projektets hållbarhet.

På samma tema så konstaterar även Ramböll att det är relativt få personer som har en mer djupgående kunskap i frågorna från Analys och metod vilket skapar en skörhet inför framtiden.

Vad förklarar skillnaderna? Skillnaderna mellan kommunerna påverkas troligen av att frågan om mångfald har varit ett fokusområde under längre tid i Botkyrka kommun och att kommunen således var några steg före Stockholms stad redan innan projektet startade.

#### 4.4 **Framgångsfaktor 1: Projektet har jackat i pågående utvecklingsarbete**

Båda förvaltningarna hade redan innan projektets start varit igång med olika initiativ för att öka sin tillgänglighet gentemot nuvarande målgrupper samt för att nå nya målgrupper. Med hjälp av projektet har förvaltningarnas arbete fått en önskad skjuts framåt. Under projektperioden vittnar cheferna om att förvaltningarna tagit ett steg framåt i mångfaldsarbetet samt öppnat upp sig för fler och nya målgrupper. Projektet har, tillsammans med andra insatser stärkt en positiv utveckling. I intervjuerna hittar vi bland annat följande citat:

*Jag kan absolut säga har vi flyttat fram positionerna och visst, projektet har höjt medvetandet, men utvecklingar har också mycket med andra saker att göra som vi har satt igång.*

*Det är inte bara i projektet som frågorna diskuteras. Det finns många inspel kring det. Svårt att bedöma vad som gav det ena eller andra, men projektet är absolut del av större trend.*

I intervjuerna med cheferna är deras bedömning att förvaltningarnas besökare och kunder inte påverkats i någon större utsträckning fram tills nu. Däremot förväntar cheferna sig att det arbete som nu görs och fortsättningsvis kommer göras kommer få en inverkan på utbud och bemötande och därmed påverka besökare och kunder. Rambölls värdering är att det finns goda förutsättningar för att projektet ska nå ända ut till målgrupperna, men att det kommer krävas en fortsatt fokus i förändringsarbetet för att förändringarna ska få genomslag för besökarna.

#### 4.5 **Framgångsfaktor 2: Det tydliga ledarskapet från högsta nivå**

Det är tydligt att förvaltningscheferna i de båda kommunerna har backat upp projektet och tydliggjort vikten av detta. Även merparten av ledningsgrupperna uppfattas ha backat upp projektet och dess prioritering. Det tydliga ledarskapet har varit centralt för projektets genomslag och prioritering. Uppbackningen har även varit tydligt internt vilket lett till både positiva och negativa yttringar. De sistnämnda kan handlat om att projektet upplevts som centralstyrt eller att cheferna skickat ut "arga mail" (dvs uppmaningar att prioritera projektinsatserna). Även om denna typ av viljeyttringar ska tas på allvar, menar Ramböll att det snarare är en konsekvens av att ledningen tydligt pekat ut vikten av att prioritera projektet.

Förutom att ledningen pekat på viktigheten i projektet har cheferna blivit allt mer involverade i de olika utvecklingsprocesserna. I projektets första hälft var cheferna delvis inte involverade i insatserna som riktades mot personalen, vilket de själva påtalat som negativt. Genom att delta i utbildningarna (i en eller annan form) hade de dels visat att de i handling prioriterar insatsen, men även att de fått motsvarande information och kunskap som sin personal vilket underlättat fortsatt dialog på hemmaplan.

#### 4.6 **Framgångsfaktor 3: Ingen har kunna undgå projektet**

Projektet har nått ut brett i de båda förvaltningarna och på alla nivåer (över 1000 personer har omfattats av insatserna). Samtliga enheter har varit involverade och merparten av anställda har deltagit i någon av projektets aktiviteter. Detta har definitivt varit en framgångsfaktor. Med så många involverade är det också rimligt att det kommer finnas kritiska röster till insatsen. Samma

utbildning har kunnat få positiva och negativa omdömen – allt beroende på vem som svarat på enkäten.

#### 4.7 **Framgångsfaktor 4: De praktiska momenten har gett störst avtryck**

Genomgående är att de moment i de olika processerna som fått mer positiv respons är där medarbetarna fått konkreta verktyg och metoder att jobba utifrån. Nedan följer några citat som pekar på just detta:

*”En konkret sak är ju GLO – den tillämpar vi i vissa sammanhang i vår verksamhet”.*

*”Kompetensbaserad rekrytering i chefsprocessen var bäst. Den var så konkret! Ett verktyg – ”så här kan ni göra””.*

*”Ett väldigt bra verktyg var ju Mystery Visitors – det var ju uppspaltat och tydligt vad som var bra, hur kunden bemöttes, etc.”*

Därtill har projektet arbetat med case där deltagarna fått arbeta med fall från egna verksamheten vilket varit av stort värde för att göra utbildningarna så verksamhetsnära som möjligt.

De utbildningsdelar som varit mer generella och processinriktade har typiskt sett uppfattats som svårare att ta till sig. Till exempel uttrycker sig en av deltagarna i kursutvärderingen enligt följande:

*”viktigt att vi får relation till våra jobb och mer arbeta konkret, gärna praktiska exempel. Blir lätt mycket teori och bra att tänka på, dock utan att komma ett steg till med vår egen verksamhet”.*

#### 4.8 **Faktorer som haft negativ inverkan på projektet**

Enligt Ramböll blir det tydligt att även fast projektet varit av högsta prioritet har vissa chefer uppenbarligen valt att inte vara lojal ledningens prioriteringar. Detta framgår tydligt av deltagandegraden i chefsprocessen där närvaron tidvis varit väldigt låg. Om chefen inte prioriterar det egna deltagandet kommer han/hon inte heller kunna agera med trovärdighet mot sin organisation, eller välja att prioritera projektet på hemmaplan. Detta är en viktig fråga för förvaltningarna att förhålla sig till och det kan förväntas vara ett mönster som återkommer i andra förändringsarbeten. Hur ser vi på lojalitet? Hur arbetar vi för att få med organisationens chefer i förändringsarbete? etc.

En annan svag punkt har varit att parallellt med projektet har vissa verksamheter valt att genomföra delvis parallella utbildningsspår vilket kan förväntas ha haft en negativ inverkan på möjligheten att fullt ut engagera sig i Kultur och fritid för alla.

I intervjuerna pekar även ett flertal av de intervjuade på att bristen på tid har varit en utmaning. Rambölls uppfattning är att dessa uttryck snarare är brist på prioritering av tid.

## 5. REKOMMENDATIONER FÖR FRAMTIDEN

I följande avsnitt ger Ramböll sina rekommendationer för de båda förvaltningarnas fortsatta arbete med att bli angelägna för fler.

### 5.1 Vikten att hålla i utvecklingsarbetet

Som framgår av kapitlet ovan så har projektet lyckats få stora delar av förvaltningarna att påbörja en förändringsresa. Stora delar av personalen har omfattats av insatserna, Mystery Visitors har etablerat viktiga diskussioner om bemötande och att ett gott bemötande inte är en självklarhet. Vi ser också att många enheter har börjat använda sina metoder från Analys och metod för att bättre lyssna in både behov hos målgrupper som redan tar del av insatserna, men även målgrupper som ännu inte nås.

Chefer har fått insikter och metoder för sitt ledarskap, inte minst i arbete med större öppenhet i samband med rekryteringar. Alla dessa goda förändringar måste nu ytterligare förstärkas och spridas vidare till fler enheter. Ett sätt att göra detta på är att behålla nätverk med såväl personer från Analys och metod som kan utbyta erfarenheter, men också fortsätta utbilda personal i konkreta metoder och verktyg för verksamhetsutveckling.

### 5.2 Följ upp att det sker fortsatt utveckling

Förvaltningarna har nu byggt upp ett momentum där många enheter och avdelningar är med på tåget. Flertalet enheter har även inkluderat mångfaldsfrågan i ordinarie styrsystem eller i handlingsplaner. Viktigt är nu att förvaltningarna följer upp detta arbete för att se vilka effekter detta får i den konkreta verksamheten som besökarna möter. Fungerar bemötandet? När vi nya målgrupper? Har vi förmåga att utvecklas och förändras i takt med målgruppernas nya krav? Detta är frågeställningar som behöver diskuteras på enhetsnivå och som sedan måste följas upp.

### 5.3 Jobba med laget man har

I chefsprocessen har deltagarna särskilt lyft fram passen om kompetensbaserad rekrytering som konkret och användbar kunskap. Ramböll instämmer i vikten av detta, men noterar samtidigt att de pass som handlat om att utveckla den egna personalen har haft en relativt låg närvaro. Samtidigt är detta troligen en stor utmaning för flera chefer, dvs. att utveckla det existerande laget. Förvaltningarna bör därför överväga att förstärka chefskollektivet gällande förändringsledning och utveckling av grupper.

### 5.4 Är det frivilligt?

Vi vet att en grundläggande förutsättning för att skapa en förändring är att cheferna fullt ut backar upp förändringen. Detta har även varit en framgångsfaktor i detta projekt. Enheterna med starkt ledningsmässigt engagemang har också bättre förutsättningar att få till stånd en utveckling. Men som beskrivs i kapitel fyra finns stora skillnader mellan olika avdelningar och enheters engagemang även om satsningen varit högt prioriterad av förvaltningsledningen. Detta reser frågor som: Vilka möjligheter har en enskild avdelningschef/enhetschef? Vilka krav ställs på lojalitet mot fattade beslut? Med en genomsnittlig närvaro på chefsutbildningen om 64 % i Botkyrka och 53 % i Stockholm (exkl. Kulturhuset) är detta en högst relevant diskussion att föra i förvaltningarna.

### 5.5 Lyssna in och gör förändring

I takt med att enheterna blir allt mer inlyssnande gentemot sina målgrupper är det också viktigt att de svarar upp mot de förväntningar som skapas. Här är frågan hur flexibel och anpassningsbar verksamheterna är? T.ex. framkom det i en av intervjuerna att enheten genomfört cirka intervjuer med personer från sin målgrupp om vilket utbud de önskade. Målgrupperna kom fram till önskemål som kan uppfattas som rimliga, men som inte fanns tillgängliga i den stadsdel där de befann sig. Verksamheten såg inte heller hur de kunde möta upp denna önskan. Ramböll inser att det självklart finns begränsningar i hur tillmötesgående verksamheterna kan vara, men samtidigt menar vi att om frågan ställs till målgrupperna måste verksamheten även vara beredd på att förändra sig för att bli en angelägen kulturinstitution i världsklass.

## 5.6 **Hos vissa avdelningar hänger det på en skör tråd**

I förvaltningarna hittar vi avdelningar som har kombinationen av låg närvaro i både chefsprocessen samt analys och metod, samt därtill få personer som deltagit i processen för analys och metod. Bland dessa avdelningar hänger utvecklingsarbetet på en väldigt skör tråd. Ramböll rekommenderar att förvaltningarna för en djupare dialog med dessa avdelningar för att tillsammans lägga fram en strategi för att skapa en hållbar situation och med mer robust kapacitet gällande mångfalds- och bemötandefrågorna.



## BILAGA 1

### CHEFSUTBILDNINGENS NIO TILLFÄLLEN

#### Omgång 1: KULTUR OCH FRITID FÖR ALLA – INTERNAT PÅ SÖDERTUNA SLOTT

Vad och varför denna satsning? Vad har jag för förväntningar?

**Utmaningar och omvärld**, Patrik Liljegren

**Årets Chef:** Mikael Ahlerup, Astrid Lindgrens värld

Övningar: *Att starta gruppövningar – Photolangage, Att avsluta gruppövningar – Egen reflektion*  
*Genuina problem/utmaningar*

#### Omgång 2: IDÉBASERAT LEDARSKAP

Vilka drivkrafter har jag och mina medarbetare?

Övning: *Normer/regelövning, Enneagram, Vilka värderingar leder mig i jobbet, Framgångsfaktorer*

#### Omgång 3: ATT SKAPA OCH LEDA FÖRÄNDRING FÖR KREATIVITET OCH MÅNGFALD

I en omvärld i ständig rörelse krävs förändrat innehåll i verksamheten. Då måste vi tänka i nya banor!

**Kreativitet och flow**, Fredrik Ullén, professor i kognitiv neurovetenskap, Karolinska Institutet  
**"Många olika kompetenser och perspektiv i arbetsgruppen"**, Per Olsson, Ph.D. in natural resource management Stockholm Resilience Center

**Kreativitet och nytänkande** Frans Johansson, The Medici Group

Övningar: *Kreativitet - Hur skapar vi förutsättningar för att tänka i nya banor?*

#### Omgång 4: GRUPPER OCH GRUPPERS UTVECKLING

**Hur leder jag gruppen i att tänka nytt?** Michael Malm, Ledartränarna

När behöver vi vara innovativa?

Övning: *Grupper och gruppers utveckling*

*Process och innehåll, Dilemman*

#### Omgång 5: HUR KAN VI FÅ MÄNNISKOR ATT VÄXA OCH TA EGET ANSVAR?

"Kultur- och fritidsförvaltningen år 2016"

Övningar. *Coachande förhållningssätt och motiverande samtal*

**ÅR-BÖR-GÖR: En arbetsmodell för att driva utveckling**

*Scenarioövning i fyra steg*

#### Omgång 6: DET GODA MÖTET – MIN ROLL SOM LEDARE

Hur får vi medarbetarna att bli bärare av det goda mötet – med alla?

Mia Klergård, Systembolaget

Joakim Swärd, Daymaker

#### Omgång 7: DEN ANGELÄGNA KULTURINSTITUTIONEN

Bemötandet är avgörande, Marie Hallberg

Analys och metod att nå nya målgrupper, Emily Johnsson

#### Omgång 8: REKRYTERING FÖR NYA PERSPEKTIV MALIN LINDELÖW

Kompetensbaserad rekrytering och personalstrategi.

Designa ett arbetsprov

#### Omgång 9: MOD OCH TILLIT

Mina egna ambitioner för processen, det här tar jag med mig, det här tänker jag göra.

**Värderingar i cirkus,** Anders Frennberg, VD Cirkus Cirkör  
Den långa resan, Theodor Kalifatides  
Övning: Sticka tillsammans mot ett gemensamt mål!

[Text]